



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

Haben Sie ein Problem damit, wenn Ihr Chef eine Frau ist?

Sender-Jedrzejewska, Anna

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-64689>
Journal Article

Originally published at:

Sender-Jedrzejewska, Anna (2012). Haben Sie ein Problem damit, wenn Ihr Chef eine Frau ist? HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, (6):45.

Fünf Grundsätze für eine erfolgreiche Führungskraft

Sie kennen wohl den Roman «The Da Vinci Code» oder die Verfilmung des gleichnamigen Thrillers von Dan Brown: Da stösst Tom Hanks als Symbolologe Robert Langdon immer wieder auf verborgene Zeichen und Symbole in den Werken Leonardo da Vincis.

Nun sind wir keine Symbolologen im eigentlichen Sinne, aber als HR-Verantwortliche befinden wir uns auch auf der Suche nach den Zeichen und Symbolen eines für die eigene Organisation passenden Führungsstils. Was der Harvard-Professor Langdon in Leonardo da Vinci zu finden glaubte, könnte Professor Dave Ulrich mit seinem Buch «Leadership Code» für unsere Funktion bedeuten: eine Interpretationshilfe in Sachen erfolgreicher Führung.

Die Autoren haben sich auf die literarische und empirische Suche nach dem idealen Führungsstil begeben. Sie versuchen, die Frage zu beantworten, was erfolgreiche Führung wirklich ausmacht und wie man die gewonnenen Erkenntnisse in der täglichen Führungsarbeit umsetzen kann. Das Resultat sind fünf nachvollziehbare Grundsätze: Shape the Future (Gestalte die Zukunft), Make Things Happen (Bringe Dinge zur Umsetzung), Engage Today's Talent (Binde Talente von heute), Build the Next Generation (Entwickle und investiere in die nachfolgenden Generationen), Invest in Yourself (Denke auch über dich selbst nach). Zu jedem dieser Grundsätze enthält das Buch Hintergründe, beschreibt diesbezügliche Aktivitäten und gibt praktische Handlungsanweisungen für den Einsatz im Führungsalltag.

Mit den vorgeschlagenen Grundregeln der Führung scheinen rund zwei Drittel der geforderten Kriterien zur effektiven Führung abgedeckt. Besonders gefallen hat mir an diesem Modell, dass das verbleibende Drittel an Kriterien individuellen Fähigkeiten zugeschrieben wird, die zwar erlernbar, aber nicht kopierbar sind. Führungskräfte, die den Leadership Code anwenden, sollen also bewusst nicht alle

gleich agieren, sondern sich durch individuelle Faktoren wie Persönlichkeit, Authentizität oder Empathie oder durch organisatorische Faktoren wie Position, Branche oder Unternehmenskultur positionieren.

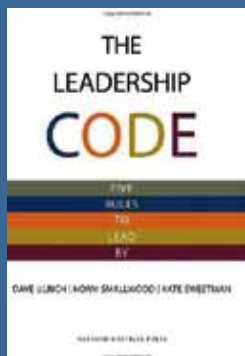
Das vorliegende, ganzheitliche Konzept hilft mir als Führungskraft dabei, mich nicht zu sehr auf einen Aspekt der Führung zu konzentrieren und dabei andere, mir weniger naheliegende Elemente zu vernachlässigen. Hilfreich mag das Buch auch für all diejenigen sein, die das in der eigenen Unternehmung existierende Führungskompetenzmodell hinterfragen und auf dessen Ausgewogenheit hin überprüfen wollen. Roland Kienzler

Buchempfehlung

Roland Kienzler hat «The Leadership Code – Five Rules to Lead By» von Dave Ulrich, Norman Smallwood und Kate Sweetman für uns gelesen.



Roland Kienzler ist Corporate Director HR, Member of the Executive Board bei Endress+Hauser AG, Schweiz.



Dave Ulrich, Norman Smallwood und Kate Sweetman
The Leadership Code
Five Rules to Lead By
McGraw-Hill Professional, 2009



Thomas R. Köhler
Die Internetfalle
Frankfurter Allgemeine Buch, 2012
256 Seiten, gebunden, CHF 28.40

Mehr als 40 Millionen Menschen nutzen allein in Deutschland soziale Netzwerke wie Facebook, Google+ oder Xing. Dabei sind die meisten Dienstangebote im Netz nur vermeintlich kostenlos. Der Nutzer zahlt mit der Preisgabe persönlicher Daten – mit teils erschreckenden Folgen für Privatleben und Beruf. Datenklau, Cyberstalking, Identitätsdiebstahl und Online-Mobbing sind nur einige Beispiele für die möglichen Nebenwirkungen eines allzu sorglosen Umgangs mit dem Internet.



Tomáš Sedláček
Die Ökonomie von Gut und Böse
Hanser Verlag, 2012
447 Seiten, gebunden, CHF 34.90

Die meisten Menschen unterschätzen, wie tief die Ökonomie in der Kultur verwurzelt ist. Der Autor geht sogar noch einen Schritt weiter und behauptet: In der Wirtschaft geht es letztlich um Gut und Böse. Sein Buch ist ein Gang durch die Welt der Ökonomie – vom Gilgamesch-Epos über das Alte Testament und Adam

Smith bis zur Wall Street und zur Wirtschaftskrise. Der Leser erfährt, warum die Sprache der Wirtschaft, die Mathematik, nicht wertfrei und kühl ist, sondern schön und sogar verführerisch.



Regina Michalik
Intrige
Econ Verlag, 2011
301 Seiten, Taschenbuch, CHF 25.90

Das raffinierte Spiel mit der Macht, hinterlistige Kollegen und heimtückische Chefs? Immer mehr Arbeitnehmer werden Opfer von Intrigen. Diese werden, anders als das offensive Mobbing, hinter dem Rücken von Mitarbeitern ausgeheckt. Eine Intrige besteht aus einer Kette von raffinierten Manövern. Der Intrigant streut Gerüchte, verbreitet Lügen, geizt nicht mit vergiftetem Lob und verschleierte sein Tun, so gut er kann. Auch agiert er selten allein, sondern hat Verbündete. Am Ende ist ein Kollege zermürbt oder ein Konkurrent aus dem Weg geräumt. Doch es gibt Gegenstrategien und vorbeugende Massnahmen.

«Haben Sie ein Problem damit, wenn Ihr Chef eine Frau ist?»

So könnte gemäss einer Broschüre der Regionalen Arbeitsvermittlung eine Frage in Ihrem nächsten Vorstellungsgespräch lauten. Denn die Zahl der weiblichen Führungskräfte wächst – wenn auch langsam. Doch wie kommen weibliche Vorgesetzte bei den Mitarbeitenden an? Werden sie eventuell als weniger kompetent beurteilt im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen? Hinter diesen Fragen steht eine grundlegende Frage: Ist die Qualität der Beziehung zwischen dem Chef und den Mitarbeitenden geschlechtsabhängig?

Kim Elsesser und Janet Lever, beide Wissenschaftlerinnen an der University of California, haben sich mit dem Thema befasst und mittels einer Grossbefragung Antworten auf diese Fragen gesucht. In ihrer Studie wurden über 60 000 Mitarbeitende (49 Prozent Frauen, 51 Prozent Männer) aus den USA nach ihren Erfahrungen mit Vorgesetzten befragt. 68 Prozent der Befragten hatten zwar zum

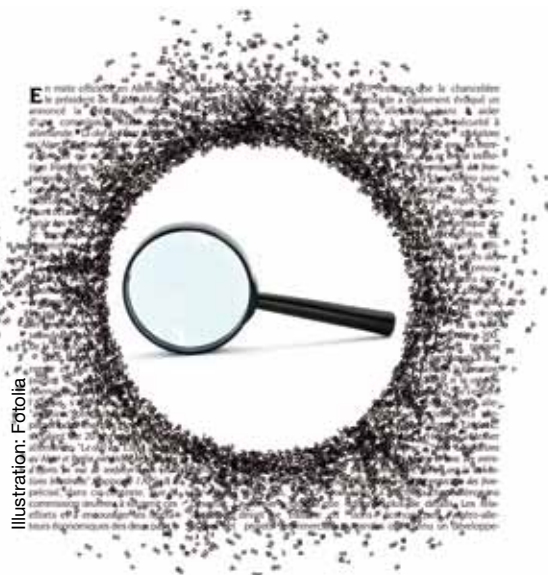


Illustration: Fotolia

Zeitpunkt der Befragung einen männlichen Vorgesetzten, aber die Mehrheit (89 Prozent der Frauen und 78 Prozent der Männer) konnte schon früher Erfahrungen mit beiden Geschlechtern als Führungskräften sammeln.

Bei tatsächlichen Arbeitssituationen haben die Forscherinnen nur kleine geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich der von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Führungskompetenzen festgestellt. Professionalität, Motivations- und Kommunikationsfähigkeiten der weiblichen und männlichen Führungspersonen wurden von den Befragten unabhängig vom Geschlecht gleich gut beurteilt. Deutliche Unterschiede zeigten sich hingegen bei Antworten auf die Frage: «Welchen Chef würden Sie hypothetisch bevorzugen?». Zwar gaben 54 Prozent der Befragten keine geschlechtsspezifische Präferenz an, jedoch bevorzugten 33 Prozent einen männlichen Vorgesetzten, während nur 13 Prozent einem weiblichen Chef den Vorrang geben würden. Überraschenderweise ist der Anteil der Personen, die männliche Chefs bevorzugen, bei Frauen höher als bei Männern. Sogar die Frauen, die selbst eine Führungsposition inne-hatten, begünstigten eher einen männlichen Chef.

Diese Studie leistet in mehrfacher Hinsicht einen interessanten Beitrag. Erstens weist mit 54 Prozent eine Mehrheit der Mitarbeiter keine Geschlechtspräferenz auf. Dieses Ergebnis dokumentiert eine positive Entwicklung. So wurden ähnliche Studien in den USA durchgeführt, die 1953 einen Anteil von Indifferenz bezüglich der Präferenz des Geschlechts von Vorgesetzten in Höhe von 25 Prozent feststellten, 1983 in Höhe von 36 Prozent und 2006 in Höhe von 43 Prozent. Zweitens zeigt sich, dass Mitarbeitende durch Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften eine positive Einstellung zu Frauen in Führungspositionen entwickeln – Mitarbeiter, die Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten sammeln konnten, würden, im Vergleich mit Mitarbeitern, die nie einen weiblichen Vorgesetzten hatten, eher seltener einen männlichen Chef bevorzugen.

*Anna Sender-Jedrzejska, wissenschaftliche Assistentin,
Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich*

Quelle:

Kim M. Elsesser, J. Lever (2011): Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large scale survey. Human Relations, Vol. 64, No. 12, 1579–1607.